

A INFLUÊNCIA DOS CONTROLES DE GESTÃO NO PROCESSO DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO EM MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

MANOEL VIEIRA

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

RODRIGO ANGONESE

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

DANIELA SIQUEIRA COLET

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

ALINE MUNARETTO LIOTTO

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

A INFLUÊNCIA DOS CONTROLES DE GESTÃO NO PROCESSO DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO EM MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

1 INTRODUÇÃO

As mudanças no ambiente interno e externo das organizações demandam soluções para os desafios que se apresentam, para assegurar o seu desenvolvimento e continuidade no mercado. A inovação tem sido apontada como elemento crítico para a sustentabilidade e competitividade das organizações (NISIYAMA; OYADOMARI, 2012; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013), sendo um importante caminho para as empresas manterem ou buscarem posicionamentos melhores (PORTER, 1996), devendo ser parte da rotina diária, como um tipo de manutenção a longo prazo (FREZATTI et al., 2015).

A inovação está associada ao aproveitamento de oportunidades inesperadas, novos relacionamentos, saídas incertas, riscos e possibilidades de falhas (DAVILA; FOSTER; LI, 2009), podendo ser entendida como a maneira pela qual a organização demonstra que ela está pronta para operar no mercado e perpetuar a sua existência (SIMONS, 1995). A inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2004).

O comprometimento da organização e dos gestores com a inovação tem seu alicerce no modelo de gestão adotado (UTZIG; BEUREN, 2012). O modelo de gestão de inovação deve ter capacidade de incentivar o desenvolvimento de um ambiente inovador, permitindo o desenvolvimento de novos produtos e a obtenção de resultados positivos decorrentes da inovação (ROUSSEL; SAAD; ERICKSON, 1991). A essência do controle gerencial consiste justamente em fornecer suporte que possibilite gerenciar a tensão entre a criação inovativa e o esforço para atingir a meta prevista, acentuando a necessidade do processo do planejamento ser dinâmico e adaptativo (SIMONS, 1995).

Complementarmente, mesmo que a importância da inovação organizacional seja apontada na literatura, alguns autores afirmam que poucas pesquisas dão ênfase a essa modalidade (ARMBRUSTER et al., 2008; EVANGELISTA; VEZZANI, 2010). Ainda, segundo os mesmos autores, os estudos sobre a inovação organizacional envolvendo o contexto de pequenas empresas são mais escassos.

A relevância do sistema de controle gerencial (SCG) para processos de inovação é um ponto importante para avançar na compreensão conceitual da gestão da inovação (DAVILA; FOSTER; LI, 2009) e, têm diferentes implicações, dependendo de seus estágios de desenvolvimento (DAVILA; OYON, 2009). Beuren e Oro (2014) por meio dos estudos de Davila (2000), Davila (2003), Davila, Foster, e Li (2009) e Chenhall et al. (2011) encontraram evidências de que há relação positiva entre SCG e inovação para desenvolvimento de produtos. Segundo estas pesquisas, a estratégia de diferenciação adotada pela organização está associada com a inovação de produtos, assim como a estratégia de diferenciação está associada a cada dimensão do SCG.

Já para Otley (2003) e Bisbe e Otley (2004) o uso de SCG muitas vezes tem sido visto como inibidor da inovação e os resultados não sustentam o princípio de que o uso iterativo de SCG favorece a inovação. Destarte, Nisiyama e Oyadomari (2012) apontam que pesquisas empíricas sejam realizadas ampliando o entendimento dos relacionamentos entre os diferentes

SCG e os diferentes processos de inovação, visando avançar na compreensão das estruturas e usos de SCG com o objetivo de estimular o processo de inovação.

Diante do contexto apresentado, este estudo visa responder à seguinte questão: qual a influência dos controles de gestão nos processos de inovação? Para responder à questão de pesquisa, o objetivo no estudo consiste em verificar a influência dos controles de gestão no processo de inovação das micro, pequenas e médias empresas atendidas pelo Projeto de Extensão Produtiva e Inovação – PEPI. A evidenciação do papel do controle gerencial no que tange a sua contribuição para a inovação nas organizações, ainda é apresentada de maneira insignificante ou desconhecida (BISBE; OTLEY, 2004). Nessa ótica, justifica-se este estudo pela necessidade de obter maior conhecimento sobre a relação dos SCG e inovação, contribuindo com o avanço nos estudos, já que se encontram na literatura poucas pesquisas empíricas que relacionam SCG e inovação (UTZIG; BEUREN, 2014).

Após esta introdução apresenta-se a segunda seção, com a fundamentação teórica que sustentou o estudo. Na terceira seção, apresenta-se a metodologia que orientou a pesquisa. A análise dos dados é apresentada na seção quatro; e, por fim, apresentam-se as considerações finais provenientes deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico envolve dois subitens. O primeiro que aborda o sistema de controle gerencial e o segundo que trata da inovação. Nesta seção, no terceiro item, busca-se esclarecer o modelo da pesquisa, que inclui o constructo e a fundamentação das hipóteses.

2.1 Sistema de controle gerencial

O sistema de controle gerencial (SCG) é o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros de uma organização para implementar as estratégias da organização, garantindo que as pessoas supervisionadas por eles possam implementar as estratégias pretendidas (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). O objetivo dos sistemas de controle de gestão consiste em alertar os gestores para as “incertezas estratégicas, quer para problemas, como por exemplo, a perda de participação no mercado ou as queixas de clientes, quer para oportunidades como, por exemplo, a abertura de um novo mercado após a remoção de regulamentos governamentais” (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008, p. 572).

Para Chenhall (2003), o SCG pode ser considerado como um conjunto de práticas gerenciais utilizadas de forma sistemática para atingir os objetivos da organização e, tem como finalidade auxiliar a empresa no planejamento de ações futuras, monitorar eventos do ambiente externo, medir e registrar resultados das atividades. Simons (1995) evidencia que o SCG deve proporcionar suporte para reduzir o risco ou tensão ou pressão, sendo usado seletivamente para reforçar as regras do "jogo" da organização, porque formaliza as metas que devem ser inspecionadas e depois avaliadas. Além disso, provê foco e recursos para pesquisas individuais de oportunidades; estimula a inovação inspira e motiva os executivos a buscar novas oportunidades e reduz o medo de desafiar o status que, abre o debate e o diálogo e, mantém a aprendizagem na organização (SIMONS, 1995).

Gomes e Salas (1999, p. 23) explicam que "o controle de gestão refere-se ao processo que resulta da inter-relação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e

externos à organização que implicam no comportamento dos indivíduos que formam parte da mesma". Nesse sentido, o SCG direciona o foco para tarefas que auxiliam na manutenção da coerência operacional de uma empresa como um todo, permitindo que ela possa perpetuar a sua existência (OTLEY, 1994) e, auxiliam os gestores a conhecer a forma de utilização dos recursos, fornecendo informações reais para a tomada de decisões, auxiliando o processo de controle de gestão empresarial para que as empresas se mantenham no atual mercado globalizado (RAUPP; MARTINS; BEUREN, 2006).

Também, faz-se necessário considerar o ambiente no qual a organização se reporta para incorporar suas concepções e valores, evidenciando o foco da organização para a tomada de decisões estratégicas (WALTER et al., 2009). Essas decisões envolvem aspectos ligados à estrutura organizacional, comportamento individual, cultura organizacional e o contexto social e competitivo, não se preocupando apenas com os aspectos financeiros, mas também, com aspectos relacionados à motivação e ao aperfeiçoamento do processo empresarial, em todos os níveis da organização (GOMES; SALAS, 1999).

Simons (1995) evidencia que por meio do uso interativo de SCG a inovação de produto é susceptível de ser fomentada. Mantendo-se sistemas de controle interativo, como um fórum para o debate permanente e uma recorrente programação de metas, que envolve estreitas relações de trabalho e comunicação frequente, pode-se sinalizar onde procurar novas ideias de inovação. Desse modo, os sistemas de controle interativo tornam-se um meio de orientação útil no desenvolvimento de novos produtos. Dado o foco desta pesquisa, na sequência é detalhada a inovação.

2.2 Inovação

O termo inovação tem sido utilizado para fins diferentes no ambiente de negócios, com inovações mais abrangentes ou restritas (FREZATTI et al., 2015). A definição de inovação tecnológica empregada neste estudo segue a orientação fornecida pelo Manual de Oslo, que a considera como um processo que envolve o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos e alterações tecnológicas significativas em produtos e/ou processos já existentes, de modo que haja geração de algo novo ou aprimorado (OCDE, 2004).

Para Schumpeter, a inovação se apresenta a partir de cinco dimensões: a introdução de um novo bem de produção ou de consumo no mercado; de um novo método de produção; da criação de um novo mercado; da utilização de uma nova fonte de fornecimento de matéria-prima ou de produtos semi-acabados; e também do uso de novas estruturas de mercado (SCHUMPETER, 1934). Para o autor, nas economias capitalistas, o desenvolvimento econômico é dirigido pelo impacto das inovações tecnológicas, as quais ocorrem por meio de um processo dinâmico no qual novas tecnologias substituem as antigas.

Bisbe e Otley (2004) argumentam que a inovação é composta por processos através dos quais as novidades e as mudanças são introduzidas na empresa, seja em produtos, fabricação ou processos administrativos, na estrutura organizacional ou em operações, relacionando-se com o nível de conhecimento exigido e influenciando a intensidade da mudança e novidade. Nesse sentido, tendo em vista que muitos fatores estão envolvidos com inovação é importante enfatizar que se trata de um processo contínuo e dinâmico, de difícil mensuração (OCDE, 2004).

Para Tidd e Bessant (2015), a inovação é uma questão de conhecimento, criar novas possibilidades, por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos. Tal conhecimento pode já existir em nossa experiência, baseado em algo que já vivemos ou

experimentamos antes, ou pode resultar de um processo de busca por tecnologias, mercados, ações da concorrência, dentre outros.

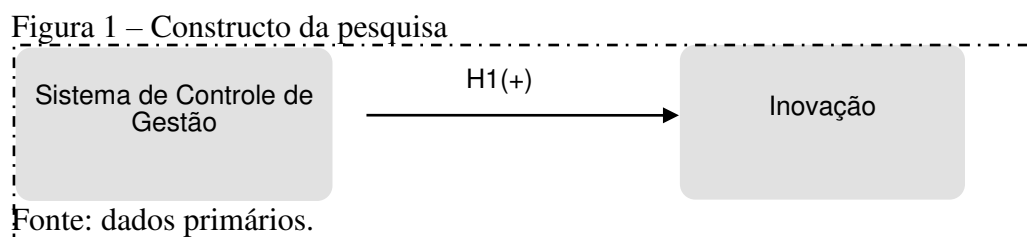
Segundo o Manual de Oslo (2004), a inovação está associada com a incerteza, não sabendo antecipadamente se as atividades de inovação resultarão em um desenvolvimento de produto bem sucedido ou quanto tempo e que recursos serão necessários para implementar um novo processo de produção. Davila, Epstein e Shelton (2007) comentam que a inovação não é somente uma oportunidade de crescer ou sobreviver no mercado, mas também uma oportunidade de introduzir importantes mudanças no modelo de negócios, redirecionando os rumos da empresa.

Nessa linha de análise, Tidd, Bessant e Pavitt (2005) explicam que a mudança que refere-se ao objeto do processo de inovação, pode ser um produto, serviço ou processo. Já a extensão percebida da mudança que está associada ao grau de novidade envolvido, abrange desde pequenas melhorias incrementais até mudanças radicais que transformam a maneira pela qual os produtos são concebidos ou utilizados.

Evidencia-se que, na literatura, constam diversas definições sobre inovação. Há a possibilidade de incluir o processo de renovação de produtos e serviços, além de processos operacionais para produzir, vender e entregar esses produtos e serviços, e também os processos organizacionais, como novas formas de desenho organizacional ou de gerenciamento (SUNDBO, 2001). No entanto, muitos pesquisadores acreditam que as empresas que tem maior capacidade de inovação podem ser mais bem-sucedidas (HURLEY; HULT, 1998), podem obter vantagens competitivas e alcançar melhor desempenho (GRANT, 2008). Portanto, a inovação desempenha um importante papel para a continuidade das empresas no mercado, visando que inovar é o caminho para conquistar competitividade.

2.3 Hipótese da pesquisa

Nesta seção é apresentada a hipótese da pesquisa, construída com base nos aportes teóricos e, tem como propósito analisar a influência dos controles de gestão nos processos de inovação. A Figura 1 apresenta o desenho proposto para este estudo, que conjectura a relação entre sistema de controle de gestão e inovação.



A Figura 1 mostra a relação esperada entre as variáveis analisadas nesta pesquisa. Bisble e Otley (2004) argumentam que os SCG formais podem contribuir significativamente em processos organizacionais e de gestão de inovação, contendo princípios de funcionamento interligados e rotinas e práticas que ocorrem ao mesmo tempo na organização. Também, o SCG é também relevante para o processo de inovação, uma vez que se trata de um processo associado à incerteza (DAVILA; FOSTER; LI, 2009). Nesse sentido, apresenta-se a hipótese 1 deste estudo:

H1: os sistemas de controles de gestão influenciam positivamente a inovação.

Segundo A. Davila, Foster e Oyon (2009) os controles formais são relevantes para a inovação. Merchant e Otley (2007) enfatizam que a finalidade dos controles de gestão é fornecer informações para a tomada de decisões, principalmente de planejamento e avaliação. Assim, considerando que os controles auxiliam no planejamento, por exemplo, de técnicas de avaliação de investimentos, orçamento, controle de produção, controle de estoques, controle de qualidade (Chenhall et al., 2011) torna-se relevante mensurar a influência dos controles gerenciais sobre a inovação.

3 Procedimentos Metodológicos

O delineamento da pesquisa realizou-se por meio de pesquisa descritiva e abordagem quantitativa (HAIR JR., 2005; MALHOTRA 2004). Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi classificada como documental. Os dados foram coletados no banco de dados do Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação da Universidade de Passo Fundo (NEPI- UPF).

O NEPI UPF executa o Projeto Extensão Produtiva e Inovação (PEPI), a partir de um convênio entre a Universidade de Passo Fundo (UPF) e o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, por meio da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia (SDCT). O projeto tem como objetivo contribuir com o aumento da eficiência e competitividade da indústria, fomentando o desenvolvimento dos setores econômicos e das cadeias e arranjos produtivos do Estado e suas regiões.

A área de abrangência do PEPI foi determinada a partir da divisão política dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento – COREDES. Assim, as empresas analisadas estão localizadas nos Coredes: Alto da Serra do Botucará, Nordeste, Produção e Rio da Várzea, sendo que os dados analisados correspondem ao período 2014/2015.

Após a autorização pelo coordenador do NEPI-UPF os pesquisadores acessaram o banco de dados de 152 empresas que foram atendidas no projeto. O banco de dados disponibilizado identifica cinco dimensões inerentes a adoção de controles gerenciais adotados pela administração das empresas, quais são: suprimentos; estoques; produção; marketing e vendas e econômico-financeiros.

Cada dimensão analisada apresentava um conjunto de no mínimo 7 e no máximo 15 questões. Cada questão admitia como resposta duas possibilidades: ou a empresa possuía o controle ou não possuía o controle. Se a empresa possuía o controle, então recebia um ponto. Caso contrário não pontuava. Assim, ao final do levantamento, o total de pontos obtidos pela empresa era comparado ao total de pontos possível de ser alcançado, razão que resultou no indicador de adoção de controles gerenciais em cada uma das dimensões analisadas. A variável denominada controles de gestão considerou a razão decorrente do total de pontos obtidos pela empresa em todas as dimensões de controle, pelo total de pontos passível de ser alcançado.

Quanto a dimensão da inovação, foram consideradas 10 questões. As questões para a dimensão da inovação envolviam as seguintes temáticas: participação em eventos sobre inovação; percepção da capacidade de inovação no resultado; implementação de processo ou produto novo; ações estratégicas norteadas pela busca de inovação; busca de conhecimento sobre tecnologia em artigos e revistas especializadas; conhecimentos de métodos de gestão de inovação; existência de responsável por condução de projetos de inovação na empresa;

existência de processos estruturados para condução da inovação; existência de mecanismos de gerenciamento de ações bem sucedidas ou dificuldades superadas em projetos de inovação.

As questões inerentes as dimensões da inovação admitiam como resposta duas possibilidades: sim ou não. A empresa soma um ponto apenas quando responde sim. Portanto, a razão entre os pontos obtidos e o total de pontos passível de ser alcançado resultou no indicador de inovação. Dessa forma, no banco de dados do PEPI, constavam 152 empresas. Desse total, 28 empresas apresentavam todas as informações necessárias para essa pesquisa. As empresas selecionadas classificam-se como de micro, pequeno e médio porte e pertencem ao segmento industrial e localizam-se o norte do Rio Grande do Sul de acordo com a área de abrangência dos Coredes.

Quanto aos procedimentos estatísticos, foram utilizadas a análise de correlação de Spearman e análise de regressão logística. A análise de regressão logística foi utilizada para a mensuração do constructo para testar a relação entre o sistema de controle de gestão e a inovação. Tendo em vista que a variável inovação não apresentou normalidade dos dados, a mesma foi transformada em variável categórica. O limite inferior da variável inovação foi de 0,2 enquanto que o limite superior foi de 1,0. Assim, com o auxílio do software estatístico, foram classificadas como empresas inovadoras aquelas que apresentavam indicador de variável superior a 0,6, enquanto que as demais foram classificadas como não inovadoras. Esse procedimento permitiu a utilização da técnica multivariada de análise de regressão logística. A correlação de Spearman considerou as variáveis inovação e controles de gestão, ambas numéricas. A correlação de Spearman foi escolhida visto que a mesma aceita variáveis que não atendem ao preceito da normalidade de dados, caso da variável inovação para esta pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção apresenta-se os resultados obtidos compreendendo duas subseções: caracterização das empresas e análise dos resultados.

4.1 Caracterização das empresas

Este estudo analisou dados coletados de 28 indústrias situadas no norte do Rio Grande do Sul, compreendendo os Coredes Alto da Serra do Botucaraí, Nordeste, da Produção e Rio da Várzea. A Tabela 1 apresenta a caracterização da amostra de acordo com o porte das empresas.

Tabela 1 – Caracterização do porte

Porte	Quantidade	%
Micro Empresa – ME	2	7%
Empresa de Pequeno Porte – EPP	22	79%
Médio Porte	4	14%
Total	28	100%

Fonte: Dados primários

Quanto ao porte, verifica-se na Tabela 1 que a maior representatividade das empresas é de Pequeno Porte - EPP, que representam 79% da amostra. A Tabela 2 demonstra os ramos de atividade pelo CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas.

Tabela 2 – Caracterização quanto ao setor

Setor	Quantidade	%
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	10	36%
Fabricação de produtos alimentícios	3	11%
Fabricação de móveis	3	11%
Preparação de couros e fabricação de artefatos de couro	2	7%
Fabricação de produtos de metal, exceto máquinas e equipamentos	2	7%
Fabricação de produtos têxteis	1	4%
Fabricação de máquinas e equipamentos	1	4%
Fabricação de produtos de minerais não-metálicos	1	4%
Fabricação de equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos	1	4%
Fabricação de produtos químicos	1	4%
Fabricação de produtos diversos	1	4%
Pesca e aquicultura	1	4%
Serviços especializados para a construção	1	4%
Total	28	100%

Fonte: dados primários.

De acordo com a Tabela 2, em relação ao setor, verificou-se que 40% pertencem ao segmento têxtil, enquanto que outros 60% da amostra estão distribuídos entre diversos setores industriais.

4.2 Análise dos dados

Para a análise dos dados da pesquisa foram utilizadas técnicas de estatística descritiva, com médias, desvio padrão. Na Tabela 3 são apresentadas as estatísticas descritivas em relação às variáveis que compõem o construto da pesquisa.

Tabela 3: Estatística descritiva das importâncias dadas a cada dimensão

Variável	Média	Desvio padrão	Menor	Maior	Amplitude
INOV	0,500000	0,2277100	0,200000	1	0,800000
CG	0,642018	0,0875719	0,498413	0,851429	0,353016

Fonte: dados primários

Nota-se pelos dados que, para a variável inovação, considerada uma escala máxima de 1 ponto, a média situou-se em 0,5. A variável controles de gestão também poderia apresentar uma pontuação máxima de 1 ponto. Entretanto a empresa que apresentou pontuação máxima totalizou 0,85, enquanto que a média de todas as empresas se posicionou em 0,64.

A relação entre as variáveis é descrita pela Tabela 4, demonstrada pelos coeficientes de Correlação de Spearman. A análise de Correlação de Spearman demonstra o comportamento das variáveis independentes em relação à variável dependente.

Tabela 4: Coeficientes de Correlação de Pearson

Variável 1	Variável 2	Casos	Coef. correl.	Estatística t	Valor-p
INOVAÇÃO	INOVAÇÃO	28	+1,0000	Infinito	0,0000
INOVAÇÃO	CG	28	+0,5071	3,0002	0,0059
CG	CG	28	+1,0000	Infinito	0,0000

Fonte: dados primários

Como podem ser observados na Tabela 4, os resultados evidenciam a correlação positiva e significativa entre inovação e controles de gestão (0,5071). Os resultados apoiam a relação positiva entre SCG e a inovação preconizada pelos estudos de A. Davila (2003), A. Davila, Foster e Li (2009) e T. Davila (2000).

Para o teste da hipótese foi realizada análise de regressão logística. Os resultados são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Regressão logística

Frequências das variáveis categóricas					
Variável	Categoria	Casos	% Casos		
CATEG008	0=Não Inova	22	78,6%		
	1=Inova	6	21,4%		
Pseudo R ao quadrado					
Pseudo R2	Valor				
Cox & Snell	0,183				
Nagelkerke	0,283				
McFadden	0,194				
Testes de razão de probabilidade					
Efeito	-2*ln(P) do MR	Qui-quadrado	Graus Lib.	Valor-p	
Interceptação	23,440	0,000	0		
CG	29,096	5,657	1	0,0174	
O modelo reduzido (MR) é formado por omitir um efeito sobre o modelo final. A hipótese nula significa que todos os parâmetros do efeito são nulos.					
Estimativas dos parâmetros					
Inovação	Var. preditora	Coef. beta	Erro padrão	Wald	Valor-p
Não Inova	Interceptação	10,231	4,396	5,416	0,0200
	Controles de Gestão	-13,436	6,427	4,371	0,0366
a. A categoria de referência é: Inova.					

Fonte: dados primários.

Ao se analisar os resultados da regressão logística, percebe-se que, dos 28 casos considerados para o estudo, apenas 6 casos obtiveram pontuação para classificarem-se como empresas que inovam. Ainda, percebe-se que a regressão logística mostrou significância estatística abaixo de 5%. A variável preditora controles de gestão também apresentou significância estatística e relação negativa com a variável predita (inovação). Nesse caso, analisando os resultados, percebe-se que a relação negativa entre controles de gestão e inovação é confirmada para aquelas empresas classificadas como não inovadoras. Portanto, há evidências que permitem aceitar a hipótese da pesquisa que considera que os sistemas de controles de gestão influenciam positivamente a inovação. Os achados permitem considerar que os sistemas de controle de gestão influenciam a inovação, confirmando os estudos de Beuren e Oro (2014) que evidenciaram a relação positiva entre SCG e inovação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou verificar a influência dos controles de gestão no processo de inovação das micro, pequenas e médias empresas atendidas pelo Projeto de Extensão Produtiva e Inovação – PEPI. Para tanto, utilizou-se análise de regressão logística e análise de correlação de Spearman para avaliar a relação das variáveis do constructo. Os dados foram coletados junto a vinte e oito micro, pequenas e médias empresas, situadas no norte do Rio Grande do Sul.

Na análise das estatísticas das variáveis que compõem as dimensões da pesquisa, constatou-se que a hipótese envolvendo o sistema de controle gerencial com a inovação foi validada. Os resultados das estatísticas condizem com os estudos de Davila (2000), Davila (2003), Davila, Foster, e Li (2009) e Chenhall et al.(2011).

Com base nos resultados foi aceita a hipótese de que os sistemas de controles de gestão influenciam positivamente a inovação (H1). Deste modo, conclui-se que os resultados da pesquisa apresentam evidências que os controles de gestão podem influenciar positivamente o processo de inovação. Nesse sentido, entende-se que este estudo contribui para com o avanço do conhecimento, bem como, para o avanço do entendimento existente a respeito da temática controles gerenciais e sua relação no processo de inovação das micro, pequenas e médias empresas, uma vez que este tema é menos recorrente na literatura. Do ponto de vista prático, acredita-se que os resultados podem auxiliar principalmente as micro e pequenas empresas na adoção de controles gerenciais para influenciar o processo de inovação bem como de uma melhor performance organizacional.

O presente estudo está limitado a apenas micro, pequenas e médias empresas, assim esta limitação não permite que o estudo possa ser generalizado, pois analisa um contexto específico, permitindo reflexões da realidade estudada e alguma apropriação em realidades que sejam muito similares. Finalmente, sugere-se para pesquisas futuras, o desenvolvimento de estudos comparativos entre empresas de grande porte e de pequeno porte, bem como, ampliar a profundidade das análises por meio de estudos de caso longitudinais.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ARMBRUSTER, H.; BIKFALVI, A.; KINKEL, S.; LAY, G. Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. **Technovation**, n. 28, p. 644–657, 2008.

BEUREN, I. M.; ORO, I. M. Relação entre Estratégia de Diferenciação e Inovação, e Sistemas de Controle Gerencial. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, art. 3, p. 285-310, maio/jun. 2014.

BISBE, J.; OTLEY, D. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, p. 709-737, 2004.

CHENHALL, Robert H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, organizations and society**, v. 28, n. 2, p. 127-168, 2003.

DAVILA, A.; FOSTER, G., LI, M. Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, n.3/4, p. 322-347, 2009.

DAVILA, A.; OYON, D. Introduction to the special section on accounting, innovation and entrepreneurship. **European Accounting Review**, v. 18, n. 2, p. 277-280, 2009.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As Regras da Inovação: Como gerenciar, como medir e como lucrar**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

EVANGELISTA, R.; VEZZANI, A. The economic impact of technological and organizational innovations: a firm-level analysis. **Research Policy**, n. 39, p. 1253–1263, 2010.

FREZATTI, F.; BIDO, D. S.; CRUZ, A. P. C.; MACHADO, M. J. C. Estrutura de Artefatos de Controle Gerencial no Processo de Inovação: Existe Associação com o Perfil Estratégico? **Brazilian Business Review**, v.12, n., p. 129 – 156, 2015

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. **Controles de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis**. Blackwell, 2008.

HAIR JR., Joseph F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing** , n. 62, p. 42-54, 1998. <http://dx.doi.org/10.2307/1251742>

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NISIIYAMA, E. K.; OYADOMARI, J. C. T. Sistemas de controle gerencial e o processo de inovação. **Revista de Administração e Inovação**, v.9, n.1, p.106-125, 2012.

OCDE, O. C. E. e D. **Manual de Oslo** - Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica (2nd ed.). Paris: FINEP. 2004

OCDE, O. C. E. e D.; EUROSTAT, G. E. das C. E. **Manual de Oslo** - Diretrizes 16 para coleta e interpretação de dados sobre inovação (3rd ed.). Rio de Janeiro. 2005

OTLEY, D. Management control in contemporary organizations - towards a wider framework. **Management Accounting Research**, v. 5, p. 289–299, 1994.

RAUPP, F. M.; MARTINS, S. J.; BEUREN, I. M. Utilização de controles de gestão nas maiores indústrias catarinenses. **Revista de Contabilidade e Finanças**, vol. 17 n. 40. São Paulo Jan./Apr. 2006.

PORTER, M. E. On competition, **Harvard Business Review**, nov/dez, cap. 2, p. 46-82, 1996.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROUSSEL, P. A.; SAAD, K. N.; ERICKSON, T. J. **Third Generation R&D: Managing the Link to Corporate Strategy**. Boston: Harvard Business School Press, 1991.

SIMONS, R. **Levers of Control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal** (p. 232). Boston: Harvard Business Press. 1995.

SOUZA, J. C.; BRUNO-FARIA, M. F. Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. **Brazilian Business Review**, v.10, n.3, p. 113-136. 2013.

SUNDBO, J. **The Strategic Management of Innovation: a sociological and economic theory**. Edward Elgar, 2001.

TIDD, J.; BESSANT, J. PAVITT, K. **Gestão da Inovação – Interação das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais**. Monitor Lda: Portugal, 2003.

UTZIG, M. J. S.; BEUREN, I. M. Relação do Uso Interativo de Instrumentos do Sistema de Controle Gerencial com Diferentes Modelos de Gestão de Inovação de Empresas. In: Encontro Nacional da ANPAD – Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica **Anais...** Salvador, 2012.

WALTER, S. A., CRUZ, A. P. C., ESPEJO, M. M. M. S.; GASSNER, F. P. Uma análise da evolução do campo de ensino e pesquisa em Contabilidade sob a perspectiva de redes. **Revista Universo Contábil, FURB**, v.5, n.4, p. 76-93, 2009.